

「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々(メンター)が、まだ未熟な人(メンティ)に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味する。



「若手社員」の自主性を引き出す
「働きかけ」を考える ③

ケーススタディ「メンタリング」その一

「コミュニケーション」の重要性を新人に伝えるには?

(社内・社外接待など)



日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を発足させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレークスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行なっている。コンサルティング分野では、ミッションマネジement、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画/戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA(国際メンタリングアソシエーション)やISPI(国際パフォーマンス改善協会)の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。



国際メンターシップ協会理事
国際メンターシップ大学院
大学設立準備室室長
大野 雅之
Masayuki Obno

3月号では、マネジャーと若手社員の職場でのパラダイムギャップ(思考・パターンのギャップ)を解消するためのソリューション(解決策)としての「メンタリング」を解説しました。今回からは、実際にメンタリングを導入している企業での事例を紹介することにより、その効果を検証していきます。

メンタリングの目的と取材方法

新人を指導する現場で「メンタリ

ング」がどのように行われ、どのような効果を生み出しているかを、具体的な行動レベルの事例分析をすることによって明らかにします。取材させていただく企業については、主に制度としてメンタリングを導入されているところにご協力していただきました。原則として最低三ヶ月以上継続してメンタリングを続行中、もしくは一定のメンタリング期間を修了されたメンター(上司)とメンティ(部下)をご紹介いただき、それぞれ別々にインタビューをさせ

ていただきました。メンティ(部下)の方には、特にメンタリングによって変化した「意識」や「行動」を自己分析していただき、メンター(上司)の方には、メンティに対してどのような意図をもってどのようなメンタリング行動をされたかをお聞きしました。



事例・新人社員メンタリング
京セラコミュニケーション
システム株式会社

今回ご紹介する京セラコミュニケーションシステム株式会社(以降KCS)と省略させていただきます)では、三年前からメンタリングが制度として導入されており、入社したすべての新人社員に対して、先輩社員のメンターがつくことになっています。導入された一番の目的は、新人社員の離職率を下げることでしたが、それ以上に新人社員の意識や行動に大きなプラスの変化が見られます。今回は、KCSの東京支社で業務をされているメンティ(斎藤由記さ

「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々(メンター)が、まだ未熟な人(メンティ)に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味する。

ん23歳とメンター(林岳広さん35歳)の両名からお話をお聞きすることができました。

お二人が約五カ月間のメンタリングを通して、どのようにパラダイムギャップを解消していかれたかを、行動・意識・結果などの面から分析させていただきました。



メンター(先輩社員)
林 岳広さん



メンティ(新人社員)
斎藤由記さん

◇結果(行動変容)◇

(インタビューより)

メンティ:仕事をしているときは先輩が怖いと思っていましたが、お酒を飲んで話したことがきっかけで、仕事でも話しやすくなりました。

先輩の人柄も知れて、仕事で悩んでいることや普段は言いにくいこともそういう時は言えたりして、また、そういう場のセッティングも覚えられて、仕事とのつながりを感じます。それにコンパや接待の段取りをすることに、接待の仕事上での重要性も理解できるようになりました。

◇ポイント◇

前述のメンタリングの流れを補足するカタチで、いくつかのポイントに整理したいと思います。

①コミュニケーション

このメンターとメンティの方は、日常のOJT(実務を通じての指導&教育的な関わり)に加えて、月一回の振り返りミーティングをされています。

インタビューでは、責任感、仕事観、上司とのコミュニケーション、など多岐にわたってお話をお聞きすることができましたが、今回は多くのマネージャーが課題としてとらえている『ノミニケーション』についてのメンタリングの成果を紹介させていただきます。



ノミニケーション
(社内・社外接待などの)
重要性を部下に伝えるには

◇課題◇

コンサルティング部門においては、接待などで顧客と一緒にお酒を飲むというのは仕事の一部である。また、内部での飲み会(コンパ)なども、オフィスでは理解し合えない幅の広いコミュニケーションを体験することができ、仕事を進めていくうえでも大きなメリットが生じてくる。しかし、メンティを含めほとんどの新入社員は、その意義を十分理解しておらず、積極的参加や段取りにおいて問題がある。

◇メンター(先輩)が感じたこと

新人は「コンパは場所とお酒があればいい」という認識しかなく、どうも学生時代のコンパと同じように考えているふしがありますね。

例えば社内コンパの幹事を任せても、上の方に声もかけていない。彼らは「たかがコンパ」と思っていたのでしたが、宴席には細やかな気配りが必要です。

コンパに臨む姿勢は、普段の業務のすべてに現れてくると思うのです。

◇メンター(先輩)の行動◇

(インタビューより)

入社後の教育期間に、この仕事におけるコンパの重要性を教えますが、彼らが深い意義を理解するのは実践を通してなんです。

うちは社内コンパでも式次第まで作って準備します。新人に幹事をさせると、最初は「納得いかない」って顔してきますよ。

けど自分が考えたシナリオに沿ってみんなが楽しむようになると、彼

らの目の色は変わります。人が喜ぶ顔を見ることで「コンパってこんなことなんです」と、だんだん分かってきて…。そこで「みんなが喜んでるのは君のおかげだよ」って褒めるんですよ。

面白さに気づかせて、本人に成功体験を持たせてやるのが重要なんです。

◇メンティ(新人)の意識◇

(インタビューより)

メンティ:レクリエーションとか歓迎会など、お酒の場ですが、最初はいやだと思っていました。

仕事上、コンサルティングなのでお客さまとお食事をするといった接待をすることも多いのですが、形式的でもなく、また形式的でもあったりして、とても難しかったです。

適当にやっていたらいいものではないということが、最初は分かりませんでした。

また「お酒の席でまで、仕事の人と…」と思っていました。

す。

やはり、メンティが「どんなことでも相談できる」という安心感を持っているということが重要です。この二人の場合、年齢は比較的離れていますが、メンターに「受け容れる」姿勢ができていくことが全体のメンタリング活動を円滑にさせたと言えるでしょう。

②メンターマインド(管理から支援へ) 指示的に教え込むのではなく、成り功体験を通してメンティの気づきを持つ姿勢を持って接したことが、結果として新人を早く一人前にしていると思われま。

このケースの場合、メンターが長期的な観点を持ってメンティの自立を支援している姿が、明確に現れていました。そのお陰でメンティは単に行動を覚えるのではなく、仕事に対する意識や、それぞれの業務の意義を頭と心と身体で吸収できているのです。

③メンタリングスキルの実施

このケースでは、メンターは、メンティとの会話において評価的な発

言は極力せず、メンティのあるがままを受け容れ、側面から支援するというカウンセリング的な行動をとられています。

また、実際にやらせてみて成功体験をつけ、褒める、感謝するなどのコーチング的行動も見受けられます。KCCSにおいては、メンター研修を実施されているので、その効果が表れているのでしょう。



今回の取材を終えて

今回の取材を終えて感じたことは、このメンタリング制度は、少々社員の時間やエネルギーを使うことになるのですが、メンティの意識と業務スキルの両面で、結果的には早く成長するということです。メンティの斎藤さんが、最後に彼女の夢を語ってくれました。

メンティ:当社のコンサルティングの仕事で、「アメーバ経営」について大学での研究会や講演の仕事に携わっています。今は、まだその窓口には携わっていませんが、将来

は自分もお客さんを担当して、その経験を通じて講演や研究活動をし、世界中に「アメーバ経営」を広めていきたいです。

入社後約半年で、これほどの動機付けができるのはメンタリング以外には考えられないでしょう。

次号でもメンタリングの事例を紹介し、さらに検証していきたいと思っています。

会社概要 京セラコミュニケーションシステム株式会社

- 設立 : 平成7年9月22日
- 資本金 : 4億8,589万円
- 売上高 : 515億6,400万円 (2002年度)
- 社員数 : 1,184名 (平成15年6月末現在)
- 事業内容 : ITソリューション、経営コンサルティング、インフラ・環境関連
- 本社 : 〒612-8450
京都市伏見区竹田鳥羽殿町6
(京セラ本社ビル内)
TEL. 075-623-0311 (代)
URL http://www.kccs.co.jp/